RENÉ MOULINIER

Diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris
Diplômé de l'ESC de Marseille-Provence
Directeur de Moulinier et Associés

VENDRE AUX GRANDS COMPTES

Stratégie de négociation d'affaires face à des structures complexes

Deuxième édition complétée

© Groupe Eyrolles, 2001, 2012
ISBN : 978-2-212-55426-7

EYROLLES

SOMMAIRE

Introduction 11

1 Les principes d'une négociation réussie 17
- Faire progresser la cause du fournisseur 17
- Une action de diplomatie commerciale 18
- À la recherche d'un accord « double-gagnant » 18
- Comment allez-vous conduire votre négociation ? 20
- Le premier qui parle a perdu 21
- Donnez la vedette à votre interlocuteur 21
- Quand la négociation devient conflictuelle 23
- Déjouer la ruse, la dissimulation, le travestissement 24
- Maîtriser l'affectif 25
- L'offre comme facteur de changement 26
- Rechercher l'harmonie des intérêts 26
- L'écoute active rapproche les besoins du client de votre offre 27
- Placer la négociation sur un plan très personnel 28
- Le temps, facteur clé de la négociation 28
- Négocier, c'est faire naître une relation durable 29
- L'objectif, constituant fondamental de la négociation 30

2 Comment préparer la négociation 33
- Établissez une monographie du client 33
- Une préparation soignée 35
- Prenez soin de l'environnement de la négociation 36
- Rédigez un plan de découverte 37

© Groupe Eyrolles

3 Comment analyser la situation 43
- Quelle est la situation « à ce jour » ? 44
- Faits, opinions, sentiments 44
- Combattre le phénomène des « inférences » 45

4 Comment découvrir le sociogramme de la décision 51
- Qui est concerné par la décision à prendre ?..... 52
- Qui participe à la décision d'achat ? 53
- Identifier les « 7 Qui » 54
- Comment tracer le sociogramme de la décision ?..... 54
- Les 11 questions à se poser pour cerner chacun des maillons de la décision..... 57
- Comment répondre à ces 11 questions ? 63
- Découvrir qui « en interne » peut vous donner des informations utiles 70

5 Quelle stratégie d'entretiens adopter ?..... 71
- Privilégier la collecte d'informations 71
- Tirer parti de la rencontre avec un personnage de second plan 72
- Repérer le véritable décideur..... 73
- Approcher le décideur au plus haut niveau..... 75
- Visualiser les positions acquises par une cartographie du réseau de prise de décision 80
- Prendre en compte un nouvel interlocuteur 83

6 Un allié dans la place, pour quoi faire ? 85
- Une « éminence grise » 85
- Qui peut être le Conseiller ? Comment le choisir ?..... 86
- À quoi sert un Conseiller ? 88
- Le Conseiller, mode d'emploi..... 89
- Un ou plusieurs Conseillers dans une même organisation ?..... 90
- Questions-sésames pour solliciter l'aide d'un Conseiller 90
- Comment remercier le Conseiller ?..... 93

© Groupe Eyrolles

7 À votre disposition, les techniques de la négociation.... 95
- Adoptez une démarche persuasive..... 95
- Les solutions en présence avant le début de la négociation..... 99
- Un observateur impartial..... 100
- Le chargé de négociation prépare sa manœuvre..... 102
- Le chargé de négociation s'engage dans la découverte... 103
- Le chargé de négociation rassemble les morceaux du puzzle 105
- Le chargé de négociation réduit les différences..... 106
- Le chargé de négociation met en évidence les supériorités de sa solution 107
- Résumé de la dialectique de la découverte..... 108

8 Comment conduire l'entretien de négociation..... 113
- Les six phases d'un entretien de négociation..... 114
- Des objectifs précis sont assignés à chaque phase de l'entretien 115
- Comment obtenir un rendez-vous par téléphone ?..... 116
- Une entrée en matière attrayante 118
- À la découverte du client..... 119
- L'art de l'interview..... 120
- La synthèse de la découverte : une reformulation-résumé pour préparer l'accord..... 126
- La proposition : un « brouillon » du contrat de vente 126
- Une dimension élargie de l'offre 127
- Une argumentation sélective et personnalisée..... 128
- Un zeste de lobbying 132
- Quelques cas de négociations particulières 134

9 Les objections, composante normale de la négociation 143
- Pourquoi y a-t-il des objections ?..... 143
- Quels sont les aspects positifs des objections ?..... 144
- Comment traiter rapidement les objections 144
- Les stratégies de renégociation de contrat..... 149
- Quelques obstacles comportementaux..... 151

© Groupe Eyrolles

10 La dimension financière de la négociation 155
- Se référer à la politique commerciale 156
- Quelques exemples des tactiques de prix 156
- Deux principes pour la défense du prix 157
- Adopter une attitude de résistance « souple » 159
- Vous acceptez de céder ? Soyez comédien 159
- Savoir déjouer le piège du silence 160
- Utiliser l'art de la temporisation 160
- Neutraliser quelques procédés d'acheteurs 161
- Négocier l'abandon d'une affaire 163
- Deux cas d'approche psychologique de questions financières 164

11 Comment conclure l'accord 167
- L'accord final : une multitude d'accords intermédiaires 167
- Votre interlocuteur est-il prêt à vous donner son accord ? 168
- Quelles modalités pour un accord « double-gagnant » 169
- En cas de situation bloquée : passer un accord limité dans le temps 170
- Franchir les derniers obstacles au moment de la conclusion 171

12 Comment rédiger les écrits de la négociation 173
- La lettre de compte rendu d'entretien 173
- La proposition écrite doit refléter et conclure la démarche de vente adoptée 174
- Comment élaborer une proposition écrite ? 175
- Signer un contrat, est-ce une affaire de juriste ? 178
- Les chargés de négociation sont des contractants 180

13 Comment réagir avec succès à l'appel d'offres 187
- Premier épisode – Être connu pour être préqualifié 187
- Deuxième épisode – Ballet autour du cahier des charges 188
- Troisième épisode – L'étude de l'appel d'offres 189

© Groupe Eyrolles

- Quatrième épisode – La comparaison des offres et des risques 190
- Cinquième épisode – Le face-à-face marchand..... 191
- Sixième épisode – Enfin choisi ! 192
- Neutraliser l'offre concurrente..... 192

14 Le management efficace de la négociation 195
- La nécessaire coordination des acteurs 196
- Deux structures organisationnelles face à face..... 196
- Le coordinateur, négociateur plénipotentiaire 197
- Installer le principe du leader 199
- Le rôle de coordinateur du chargé de négociation..... 199
- Le système d'anticipation des résultats commerciaux (SARC) 201
- Le SARC peut s'appliquer à tous les projets de vente..... 201
- Méthode du SARC 202
- Les limites du SARC..... 204
- La valeur pédagogique du SARC 205
- Le tableau de bord de la négociation d'affaires 206
- Les outils de préparation de chaque négociation..... 207
- Les 11 questions à se poser avant chaque étape de la négociation..... 207

15 Portrait type d'un chargé de négociation 209
- Un chef d'orchestre..... 209
- Profil de l'ingénieur d'affaires..... 212

Glossaire..... 217

Index..... 221

Table des tableaux et figures..... 223

© Groupe Eyrolles

INTRODUCTION

Négocier avec un grand compte, une entreprise importante ou une administration, se distingue d'une négociation classique – c'est-à-dire une négociation où l'essentiel de la décision appartient à un seul interlocuteur – par la pluralité des personnes auprès desquelles le fournisseur doit intervenir.

Cette pluralité crée une situation d'enchevêtrement des relations et donc des jeux d'influence qui s'exercent souvent à l'insu du chargé de négociation du fournisseur.

Vendre des biens d'équipement importants, négocier des grands contrats, des services, des usines clés en main, des accords d'association d'entreprises (*joint ventures*) auprès de clients importants requiert la mise en place de dispositifs commerciaux que ne satisfont pas suffisamment les méthodes de vente classiques.

Le chargé d'affaires, attaché commercial ou ingénieur d'affaires, doit s'adresser à de multiples interlocuteurs, dont les points de vue sont plus ou moins favorables et qu'il faut comprendre individuellement en les replaçant dans leur contexte professionnel propre pour adopter à leur égard la démarche la mieux appropriée.

Or le poids de chaque interlocuteur et sa capacité d'influence ou de nuisance dans la décision à prendre n'apparaissent pas toujours clairement vus de l'extérieur. De plus, certains personnages décisifs demeurent longtemps dans l'ombre et sont difficiles à rencontrer.

© Groupe Eyrolles

La tactique de négociation est délicate à élaborer : par quel personnage faut-il engager les pourparlers ? Comment conduire la manœuvre d'ensemble ? Comment parvenir à influencer celui que l'on ne rencontrera peut-être jamais ?

Comment éviter de se heurter à un verrou ?

Comment évaluer les forces en présence ?

Comment identifier le véritable décideur ?

Et encore, comment mesurer l'état d'avancement de la négociation et cerner précisément tout ce qui fait obstacle ?

Le présent ouvrage propose un dispositif d'analyse, de compréhension et d'action, méthodique et rigoureux pour réduire les aléas propres à toute négociation avec des clients importants et pour maximiser les chances de succès.

On trouvera notamment dans « Vendre aux grands comptes » :

– l'approche du grand compte ;
– la compréhension de la situation rencontrée, son histoire et son présent ;
– comment analyser la structure humaine et organisationnelle de prise de décision au sein du grand compte ;
– comment être informé en permanence
  • sur les évolutions internes des personnes influentes,
  • sur les effets produits par les interventions du fournisseur,
  • sur les effets obtenus par ses concurrents ;
– comment harmoniser les interventions du fournisseur en cas de pluralité d'intervenants ;
– les profils de réussite et les qualités attendues du chargé de négociation.

Nous avons centré notre analyse et nos recommandations sur ce qui appartient en propre au chargé d'affaires, c'est-à-dire le dispositif de relations et de négociations. Nous n'avons qu'esquissé ce qui n'est pas en général de son ressort (veille d'affaires, actions de notoriété, rédaction du contrat, conduite du chantier, etc.).

© Groupe Eyrolles

Nous devons ici remercier les sociétés les plus importantes de notre portefeuille de clients (nos « grands comptes ») qui, par des collaborations de plusieurs années, nous ont aidé à perfectionner la méthode que nous offrons aujourd'hui à nos lecteurs : Air Liquide, Alcatel, Alfa-Laval (groupe Tetra Laval), groupe Atlantic, Ciba-Geigy Semences et protection des plantes (aujourd'hui Syngenta), Société des ciments français (groupe Italcementi), Dassault Aviation, Elf-Antargaz (Totalfina-Elf), Gras-Savoye, Plastic-Omnium, Sollac.

© Groupe Eyrolles

Tableau synthétique de la méthode de négociation avec les grands comptes

Étapes	Contenu	Éléments de méthode
Premier entretien	• Se connaître mutuellement (le fournisseur et l'interlocuteur du grand compte) • Détecter le champ d'intervention potentiel du fournisseur • Détecter qui participe à la décision • Comprendre quels sont les critères de choix	Liste guide de découverte Sociogramme de décision
Exploitation de la visite et préparation des entretiens suivants	• Faire le point sur les informations collectées • Quelles sont les positions fortes du fournisseur ? • Quelles sont les faiblesses avérées ? • Quelles sont les incertitudes ? • Quels personnages doit-on rencontrer ? • Choix du prochain interlocuteur à rencontrer ? • Préparer la visite suivante	Analyse de la situation Pyramide △ Alerte rouge **!** Alerte rouge **!** Alerte rouge **!** Analyse structurelle d'un maillon Phases d'un entretien de négociation
Deuxième entretien (avec un autre interlocuteur)	• Compléments d'information sur la situation du grand compte • Recoupement des informations compte déjà collectées • Description à compléter du centre d'achat	Analyse de la situation △ **!** Phénomène des inférences Sociogramme de décision
Exploitation de la visite et préparation de l'entretien suivant	• Où en sommes-nous ? • Quelles sont les hypothèses d'objectifs ? • Peut-on envisager un Conseiller ? Qui ? • Quel est le choix du prochain interlocuteur à rencontrer • Préparer la visite suivante	Analyse de la situation △ **!** Notion d'objectif Le Conseiller Analyse structurelle d'un maillon Phases d'un entretien de négociation
Troisième entretien ou entretien ultérieur	• Pressentir l'interlocuteur pour qu'il soit votre Conseiller	« Mode d'emploi » du Conseiller
Entretien avec le décideur	• Comprendre ses critères de choix pour y adapter l'argumentation de votre offre • Obtenir l'accord du décideur	Analyse structurelle d'un maillon Comment approcher le décideur ultime

© Groupe Eyrolles

Étapes	Contenu	Éléments de méthode
À chaque entretien	• Collecter des informations • Recouper les informations précédentes • Situer votre offre par rapport à celle des concurrents • Maîtriser les objections	Portrait du chargé de négociation Liste-guide de découverte de la situation de votre proposition Traitement des objections
Après chaque entretien	• Vos positions fortes • Vos faiblesses • Vos incertitudes • Le pronostic de résultat	△ **!** **!** SARC
Constituer l'équipe d'intervention technique	• Le chargé de négociation est le leader	Management des négociations
Actions parallèles	• Susciter et coordonner les interventions de la structure du fournisseur • Influencer par des informations orientées • Consulter le Conseiller	Management des négociations Le lobbying Le Conseiller
Proposition écrite	• Consulter les intervenants techniques • Consulter le juriste	Les écrits de la négociation
En cas d'appel d'offres	• Aller aux nouvelles • Étudier l'appel d'offres • Consulter le Conseiller	Négociation et appel d'offres Le Conseiller
Négociation financière	• Maîtriser avec sang-froid la circonstance	Comportement du chargé de négociation
Conclusion de l'accord	• Maîtriser avec sang-froid et détermination cette phase ultime de la négociation	Comportement du chargé de négociation Traitement des derniers obstacles
Engagement de la collaboration avec le grand compte	• Coordination avec l'équipe technique • Suivi attentif des incidents éventuels pour les régler	Management des négociations Portrait du chargé de négociation

Tableau 1 : *Méthode de négociation avec les grands comptes.*

© Groupe Eyrolles